

## ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИИ РАБОТНИКОВ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО ТРУДА: ПЕРВИЧНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

**Т. Е. АНДРЕЕВА**

*Высшая школа менеджмента СПбГУ*

В современной литературе утверждается, что структура мотивов работников интеллектуального труда существенно отличается от структуры мотивов других работников, однако эмпирические исследования по этому вопросу практически не проводились. В данной статье представлены результаты эмпирического исследования, призванного выяснить, какие же мотивы наиболее значимы для работников интеллектуального труда и действительно ли они существенно отличаются от мотивов традиционной рабочей силы. Результаты исследования позволяют сформулировать ряд рекомендаций по повышению эффективности управления работниками интеллектуального труда.

*Ключевые слова:* мотивация работников, работники интеллектуального труда, работники физического труда.

Как теоретики, так и практики управления признают, что в современной экономике знания являются ключевым источником создания и поддержания конкурентных преимуществ компании [Nonaka, 1991; Иноземцев, 2000б]. Вместе с тем сегодня очевидно, что человеческие ресурсы компании, т. е. ее сотрудники, являются ценнейшим активом современных организаций (см., напр.: [Becker, Gerhart, 1996]). В свете этого особый интерес представляет феномен так называемых работников интеллектуального труда (knowledge workers) — сотрудников компаний, знания и навыки

которых являются основным «инструментом» их трудовой деятельности. Западные исследователи относят к этой категории работников не менее 20–30% всего работающего населения развитых стран [Rajan, Lank, Chapple, 1998; Drucker, 2002]. Тот факт, что доля таких специалистов среди всего работающего населения столь значительна и при этом постоянно растет, только добавляет актуальности обсуждению проблематики управления этой группой.

В современной литературе по управлению утверждается, что работники интеллектуального труда представляют собой

особый вид рабочей силы, для эффективного управления которым необходимо переосмыслить традиционные подходы к управлению [Wuthnow, Shrum, 1983; Drucker, 1999; Scarbrough, 1999]. Одной из таких специфических характеристик работников интеллектуального труда считается иная, отличная от «традиционных» работников структура мотивов трудовой деятельности (см., напр.: [Brenner, 1999]). Этот фактор оказывает влияние на различные аспекты поведения работников интеллектуального труда в организации, на их решение о том, работать ли вообще в конкретной компании, — и потому является, по сути, базовым для многих дальнейших рассуждений об особенностях управления работниками интеллектуального труда.

Однако, как показал проведенный нами анализ литературы, эмпирических исследований, подтверждающих наличие иной структуры мотивов у данной группы работников, очень мало, т. е. этот тезис де-факто принят в современной литературе за аксиому, не требующую доказательств (впрочем, некоторые авторы отмечают, что литературе, посвященной работникам интеллектуального труда, в целом свойственны «утверждения, основанные на предположениях» [Darr, Warhurst, 2008, p. 33]). Те немногие работы, которые посвящены этому вопросу, либо представляют собой точку зрения работодателя (см., напр.: [Horwitz, Heng, Quazi, 2003]), либо не сравнивают работников интеллектуального труда с другими группами работников (см., напр.: [Kubo, Saka, 2002]). Соответственно, возникает вопрос: действительно ли для работников интеллектуального труда значимы другие мотивы?

Данная статья представляет результаты полевого исследования, призванного пролить дополнительный свет на данный вопрос. Сначала вниманию читателей предлагается краткий анализ литературы, посвященной проблемам мотивации работников интеллектуального труда. Затем приводится описание методики проведенного исследования. Далее продемонстрированы

результаты анализа полевых данных о значимости различных мотивов трудовой деятельности в сравнении между работниками интеллектуального труда и работниками физического труда. В завершение представлены выводы и предложены некоторые направления дальнейших исследований.

## **ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИИ РАБОТНИКОВ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО ТРУДА: АНАЛИЗ ЛИТЕРАТУРЫ**

### **Объект исследования**

Прежде чем обсуждать особенности мотивации работников интеллектуального труда, необходимо прояснить, кого же мы относим к этой группе. Несмотря на то что термин «работник интеллектуального труда» имеет уже полувековую историю обсуждения [Drucker, 1959] и активно используется в современной литературе по управлению, единого и четкого мнения или даже концептуальной ясности относительно данного понятия не существует (см., напр.: [Paton, 2009; Darr, Warhurst, 2008; Hislop, 2008; Timonen, Paloheimo, 2008; Joseph, 2005; Pyöriä, 2005; Schultze, 2003]).<sup>1</sup> Однако сравнение разных подходов к определению

<sup>1</sup> Также следует отметить, что в отечественной литературе дополнительную лепту в неясность в отношении обсуждаемого феномена вносит и сложившаяся в русском языке ситуация с терминологическим обозначением этого понятия. В то время как в англоязычной литературе устоялось одно название — «knowledge worker», в российских публикациях сосуществуют различные варианты его перевода: «информационный работник», «работник знания», «интеллектуальный сотрудник/работник», «работник интеллектуального труда», «работник умственного труда», «креативный класс» (вариант перевода родственного термина «knowledge class») (см.: [Андреева, 2007]). Подробное обсуждение наилучшего русскоязычного термина для данного феномена выходит за рамки данной статьи, здесь обозначим только, что вслед за [Андреева, 2007] здесь мы будем

данного понятия и разработка нового, уточненного, варианта заслуживают отдельного обсуждения, и потому выходят за рамки данной статьи. Здесь отметим только один аспект, который представляется нам особенно важным. По мнению ряда авторов, одна из ключевых причин путаницы вокруг понятия «работник интеллектуального труда» состоит в том, что многие источники смешивают критерии, относящиеся к определенному типу работы, и личностные характеристики индивида, в то время как более корректно использовать данный термин для обозначения сотрудников, занятых в специфическом виде деятельности, «знаний работе» («knowledge work», см., напр.: [Blackler, 1995]), не затрагивая при этом их личностные характеристики (подр. см.: [Kelloway, Barling, 2000; Андреева, 2007]). С учетом данных критических замечаний для целей нашего исследования мы остановились на классическом определении, введенном еще Дракером [Drucker, 1959] и по сей день часто используемом в литературе, согласно которому к работникам интеллектуального труда относят тех специалистов, в работе которых «интеллектуальные усилия более важны, чем физические усилия» [Flood et al., 2001, p. 1153].

### **Особенности работников интеллектуального труда: теоретические постулаты**

Итак, теперь мы определили, кого будем относить к работникам интеллектуального труда (далее — РИТ). Какие же специфические вызовы представляет эта группа персонала для управленцев? Для ответа на этот вопрос важно помнить, что ключевыми активами таких сотрудников являются знания, умение применять их в конкретной ситуации. Из этого вытекает ряд важных управленческих следствий.

Во-первых, это означает, что РИТ являются владельцами средств производства.

использовать термин «работник интеллектуального труда».

Некоторые исследователи [Darr, Warhurst, 2008; Иноземцев, 2000a; Drucker, 1999] считают именно этот факт ключевой причиной изменений во взаимоотношениях между собственниками организации и ее наемными сотрудниками — РИТ и, соответственно, источником целого ряда проблем управления этой группой сотрудников. Действительно, классическая теория организации предполагает, что собственники обладают некоторыми активами и привлекают наемных работников для использования этих активов в процессе производства. Работники же интеллектуального труда сами обладают ценными активами, которые они предоставляют собственникам в пользование, являясь при этом неотделимыми «инструментами», необходимыми для использования данных активов. Хотя проблема преобразования индивидуального знания в организационное активно обсуждается в литературе (см., напр.: [Tsoukas, Vladimirov, 2001; Nonaka, 1991]), большинство исследователей сходятся во мнении, что степень «отделения» знания от индивида, владеющего им, значительно ограничена [Grant, 1996; Flood et al., 2001]. Соответственно, эффективность использования знаний в организации сильно зависит от доброй воли индивида — как передавать данное знание, так и применять его оптимальным образом.

Во-вторых, благодаря особенностям природы интеллектуального труда измерение его результатов и в итоге контроль за его производительностью представляют собой нетривиальную задачу [Ramirez, Steudel, 2008; Ramirez, Nembhardt, 2004; Drucker, 1999; Thomas, Baron, 1994; Mollenhoff, 1977]. Практически в любой работе можно выделить два уровня эффективности деятельности (т. е. усилий, прикладываемых сотрудником): (1) минимальный, который устанавливается и контролируется руководством, причем невыполнение сотрудником работы на этом уровне может караться; (2) максимальный, который сотрудник может потенциально проявить при имеющемся уровне квалификации. Между

ними всегда будет существовать некоторый разрыв, хотя, естественно, организация заинтересована в его сокращении. Именно на это был направлен ряд достижений управленческой науки в XX в. (например, «тэйлоризм»), позволявший максимально сократить этот разрыв для работников физического труда или выполняющих достаточно рутинную работу.

Однако в ситуации с РИТ возможности руководства управлять этим разрывом существенно ограничены причинно-следственной неопределенностью, возникающей из-за неотъемлемости знаний от индивида и присутствия в работе творческого элемента (см., напр.: [Sewell, 2005]). Например, руководитель (конечно, в случае если он сам обладает достаточной квалификацией в той сфере деятельности, которую пытается контролировать) может примерно определить количество часов, которые в среднем могут потребоваться РИТ для выполнения поставленной задачи: например, программисту — для написания какой-либо программы, консультанту по управлению — для диагностики ситуации в компании или дизайнеру — для создания нового образа для рекламы. Однако трудно предугадать, сколько времени сотрудник потратит на эту работу на самом деле. По этой причине РИТ нередко привлекают к процессу постановки задач, так как только они зачастую могут определить приблизительные трудозатраты на выполнение той или иной работы. Получается, что традиционные инструменты «кнути и пряника» теряют свой смысл, так как РИТ могут влиять на установление как нижней (для контроля), так и верхней (тот результат, за который платят) планок. Несложно предположить, что при определенных условиях они будут заинтересованы устанавливать эти планки ниже (и, возможно, существенно ниже) своих возможностей. Во многих случаях работодателю остается полагаться в основном на добрую волю и внутреннюю мотивацию РИТ выполнять поставленные задачи с максимальным качеством и минимальными затратами.

Оба эти фактора — неотъемлемое обладание средствами производства и сложность измерения интеллектуальной работы и ее контроля — выносят задачу мотивации РИТ на первый план. Как мы только что показали, эффективность использования знаний и соответственно конкурентоспособность организации в современной экономике знаний [Romer, Kurtzman, 2004] в значительной мере зависят от доброй воли и личной заинтересованности сотрудника как просто работать в конкретной компании (т. е. предоставлять ей в пользование ценные активы), так и работать именно эффективно (т. е. использовать эти активы оптимальным образом). Какие же подходы к мотивации работников интеллектуального труда следует использовать руководителям, чтобы обеспечить столь важные «добрую волю» и «внутреннюю мотивацию»?

Многие исследователи отмечают, что традиционные инструменты мотивации не эффективны для интеллектуальных сотрудников [Miller, 1977; Brenner, 1999; Miller, 2002; Brelade, Harman, 2003; Dunkin, 2003; Horwitz, Heng, Quazi, 2003]. Обычно проблему с применением классических подходов к мотивации объясняют, исходя из особенностей внутренней мотивации РИТ. Так, в литературе распространено предположение о том, что структура и иерархия внутренних мотивов РИТ существенно отличаются от традиционных групп персонала и аспекты самоактуализации и самовыражения играют ключевую роль в их мотивации [Miller, 1977; Brenner, 1999; Dunkin, 2003]. Например, в последней работе отмечается, что проблема неэффективности многих систем вознаграждения при управлении РИТ состоит в предпосылке о том, что индивидов можно стимулировать к более эффективной работе через более высокий уровень оплаты, что не всегда корректно для данной группы работников [Dunkin, 2003].

Этому существуют разные объяснения. Так, ряд авторов считают, что в большинстве развитых стран низшие уровни по-

требностей (в соответствии с пирамидой потребностей, предложенной А. Маслоу, см., напр.: [Маслоу, 2003]) у РИТ уже удовлетворены, и именно поэтому для них наиболее значимы потребности в признании и саморазвитии [Miller, 2002; Johnson, Hill, 1963]. Р. Данкин также полагает, что конкурентоспособный уровень оплаты труда является «гигиеническим» фактором для РИТ [Dunkin, 2003, p. 44].

По мнению других исследователей, у РИТ принципиально другая структура мотивов, и эти факторы для них более значимы, чем, например, материальное вознаграждение [Brenner, 1999]. Этому можно придать и экономическое объяснение: поскольку для РИТ знания являются ключевым средством производства, то инвестиции в его поддержание и развитие (энергетические, временные, финансовые) будут одной из основных задач рационального собственника. Приобретение новых знаний и постоянное обновление уже имеющихся означают для РИТ обретение нового актива, повышающего его рыночную ценность, а любой простой или даже замедление указанных процессов может привести к снижению этой ценности.

### **Особенности работников интеллектуального труда: эмпирические исследования**

Таким образом, различные авторы сходятся во мнении, что мотивы саморазвития и самовыражения имеют высокую ценность для РИТ. Данная логика выглядит очень убедительной и потому, возможно, воспринимается многими авторами как аксиома, не требующая доказательств, и эмпирических исследований мотивов данной группы сотрудников очень мало. Обнаруженные нами полевые работы можно разделить на две группы. Работы первой группы представляют собой точку зрения работодателя, т. е. основываются на мнении менеджеров о том, что мотивирует их сотрудников [Horwitz, Heng, Quazi, 2003; Horwitz et al., 2006]. На наш взгляд, такой подход

сложно назвать объективным. Во-первых, он дает субъективное мнение одних индивидов о мотивах других; во-вторых, менеджеры предоставляют информацию о том, что работает в их конкретной организации, среди имеющихся инструментов, перечень которых может отличаться от компании к компании.

Вторая группа исследований опирается на данные о самих РИТ, однако не сравнивает их с другими группами сотрудников [Тамрое, 1993; Kubo, Saka, 2002]. Это представляется также спорным в свете мнения о том, что тенденция к усилению нематериальных мотивов является актуальной в современном мире для общества в целом (см., напр.: [Иноземцев, 2000б]). Соответственно, возникает вопрос: действительно ли РИТ отличаются в этом смысле от других групп работников?

В отечественной литературе проблематика управления РИТ в целом и их мотивации в частности освещена недостаточно. Те немногие работы, которые напрямую обращаются к этой группе сотрудников [Иноземцев, 2000в; Андреева, 2007], носят теоретический характер. Одно из немногих отечественных эмпирических исследований российских РИТ носит общесоциологический характер и затрагивает проблематику мотивации достаточно бегло [Шкаратан, Иняевский, Любимова, 2008]. В рамках этого исследования авторы разделяют «информационных сотрудников» и «традиционных профессионалов» и сравнивают их между собой. Однако в современной литературе к РИТ скорее принято относить и тех и других (хотя этот вопрос остается дискуссионным). Таким образом, как и целая группа упомянутых выше иностранных работ, это исследование не сравнивает РИТ с другими группами работников. Еще одно отечественное исследование, посвященное РИТ, рассматривает практики управления персоналом, эффективные для РИТ, но не их мотивацию напрямую [Завьялова, Денисов, 2008].

С эмпирической точки зрения в России более исследована проблематика научного



труда [Ярошевский, 1971; Зубова, 1998], однако последний является только одним из вариантов интеллектуального труда, и потому не очевидно, насколько полученные выводы о мотивах научных работников могут быть применены ко всем РИТ. Другое близкое направление исследований относится к творческому труду и его мотивации (см., напр.: [Кочеткова, 2005]). Однако творческий труд отнюдь не всегда является интеллектуальным (подр. см., напр.: [Михнева, 2001]), поэтому результаты этих исследований также не могут быть в полной мере использованы для обсуждения особенностей мотивации РИТ.

### Постановка задачи и гипотеза исследования

Таким образом, все рассмотренные нами эмпирические исследования — как российские, так и зарубежные — не позволяют опровергнуть или подтвердить утверждения об особенностях структуры мотивов работников интеллектуального труда, распространенные в теоретической литературе. На наш взгляд, этот вопрос представляет собой высокую значимость с точки зрения не только теории, но и практики. Для того чтобы использовать потенциал сотрудников с максимальной пользой для организации, руководителям необходимо понимать, какие внутренние мотивы ими движут. Это позволит разрабатывать более эффективные инструменты привлечения специалистов в компанию, организации их работы и вознаграждения. Соответственно, мы поставили перед собой задачу провести эмпирическое исследование, которое позволило бы «вооружить» практиков не только теоретическими аксиомами, но и практическими рекомендациями к действию.

По результатам проведенного анализа литературы в рамках нашего исследования мы сформулировали следующую гипотезу.

*Структура мотивов работников интеллектуального труда и структура*

*мотивов работников физического труда существенно отличаются.*

Мы конкретизировали данную гипотезу следующим образом.

*Для работников интеллектуального труда относительно большее значение имеют мотивы, связанные с самореализацией и признанием, в то время как для работников физического труда относительно большее значение имеют мотивы, связанные с безопасностью (стабильностью) и принадлежностью к группе.*

Рассмотрим результаты проверки данной гипотезы на основе собранных нами полевых данных.

### МЕТОДИКА ИССЛЕДОВАНИЯ

Прежде чем представлять результаты исследования, опишем методику сбора и анализа данных.

#### Инструментарий исследования

В качестве инструмента сбора информации мы использовали анонимное анкетирование интеллектуальных сотрудников компаний. Нами был разработан ряд вопросов, посвященных мотивам, связанным с трудовой деятельностью. Для обеспечения анонимности анкетирование осуществлялось через специальную интернет-страницу.

Среди различных теорий мотивации концепция иерархии потребностей А. Маслоу [Маслоу, 2003] (а точнее, необходимость пересмотреть иерархию потребностей для РИТ) наиболее часто цитируется в исследованиях, посвященных знаниемой работе (см., напр.: [Miller, 2002; Brelade, Harman, 2003; Dunkin, 2003]). Поэтому мы сформулировали вопросы о мотивационных предпочтениях на основе пятифакторной модели потребностей А. Маслоу (1 — физиологические потребности; 2 — потребность в безопасности; 3 — потребность в причастности; 4 — потребность в признании; 5 — потребность в самореализа-

Таблица 1

## Структура мотивов индивида в рамках исследования

	Потребности	Мотивы
1	Физиологические потребности	Материальное вознаграждение
2	Потребность в безопасности	Стабильность трудоустройства
3	Потребность в причастности	Хорошие отношения в коллективе
4	Потребность в признании	Признание в коллективе
5	Потребность в самореализации	Возможность профессиональной самореализации, профессионального развития

ции) [Маслоу, 2003; Хлюнева, Звезденков, Верхоглазенко, 1998]. Применительно к трудовой деятельности мы переформулировали ее таким образом, как это представлено в табл. 1.

Необходимо отметить, что используемая трактовка мотивов является достаточно узкой, так как мы специфицировали каждый из мотивов применительно именно к трудовой деятельности. Так, например, самореализация рассматривается в литературе как многоуровневый конструкт, который может проявляться в результате различных действий индивида (см., напр.: [Галажинский, 2006; Коростылева, 2000]). Однако в рамках нашего исследования мы сфокусировались на рассмотрении самореализации именно через профессиональное развитие. Также отдельного комментария требует предложенная нами формулировка первого мотива (физиологические потребности). Мы предположили, что в рамках трудовой деятельности именно материальное вознаграждение позволяет индивиду удовлетворять базовые физиологические потребности. Такое предположение является некоторым упрощением действительности, поскольку, на наш взгляд, материальное вознаграждение также может удовлетворять и потребность в безопасности. Кроме того, взятая нами за основу классификация мотивов по Маслоу, несомненно, не является полной и конечной. Однако она, с нашей точки зрения, приемлема для первичного исследования по данному вопросу, так как проблематика является малоизученной. Кроме того, она позволяет проверить ряд наиболее часто встречающихся в современной литературе

тезисов относительно мотивации работников интеллектуального труда, которые мы обсуждали выше.

В литературе обычно рассматриваются три различных аспекта трудовой мотивации — мотивы, которые привлекают индивида в организацию; мотивы, которые его в ней удерживают; мотивы, которые подталкивают индивида интенсифицировать свои усилия на рабочем месте [Horwitz, Heng, Quazi, 2003]. Мы учли все три компонента в нашем исследовании, предложив респондентам оценить значимость вышеперечисленных факторов (мотивов) в трех различных ситуациях: ситуации выбора места работы, ситуации интенсификации усилий на текущем месте работы и ситуации ухода из компании (вопросы анкеты представлены в Приложении). В рамках каждого из вопросов были скомбинированы формулировки мотивов, которые соответствуют каждому из перечисленных выше пяти блоков. Перед респондентами была поставлена задача проранжировать данные мотивы по степени значимости. В каждом вопросе представлено по одному тезису из каждого блока, и они перемешаны в случайном порядке, чтобы у респондентов не возникало желание ответить одинаково на данные вопросы.

К пилотному тестированию опросника были привлечены как РИТ, так и эксперты (менеджеры интеллектуально емких компаний и специалисты рекрутинговых фирм). По результатам обсуждений с ними в формулировки вопросов и формат их представления были внесены некоторые корректировки, чтобы обеспечить однозначное

понимание респондентами поставленных вопросов.

В качестве первого шага анализа данных была проведена проверка разработанных шкал на достоверность и надежность. Достоверность шкал была проверена с помощью объясняющего факторного анализа. Кроме того, составные шкалы опросника были проверены на достаточную внутреннюю надежность. Результаты этого анализа показали, что разработанный нами опросник может быть использован для целей данного исследования.

### Выборка респондентов

Остановимся подробнее на выборке респондентов. Каким образом можно определить для целей эмпирического исследования, что основные усилия индивидов относятся именно к интеллектуальным и, соответственно, что они относятся к интересующей нас группе? В целом ряде зарубежных эмпирических исследований принадлежность к группе РИТ определяется уровнем образования, точнее — наличием высшего образования (см., напр.: [Flood et al., 2001; Starbuck, 1997]). На наш взгляд, этот подход в российских условиях неприемлем, так как в процессе перехода к рыночной экономике в России изменилась профессиональная структура рыночной потребности в специалистах с высшим образованием, и в результате многие из них оказались заняты в совершенно неинтеллектуальных секторах [Андреева, 2007]. Другой подход, также используемый в зарубежных исследованиях, состоит в идентификации работников интеллектуального труда через их профессию (см., напр.: [Bartol, Williamson, Langa, 2006]). Однако и у этого направления есть серьезные ограничения — перечень профессий в современном мире необычайно широк, а их названия нередко бывают достаточно условны. Кроме того, это приводит к ограниченности спектра применимости полученных выводов, так как неясно, применимы ли получаемые ис-

следованиями выводы относительно специалистов конкретной изучаемой профессии к другим группам РИТ. В свете этого наиболее корректным представляется ситуационный подход, предлагаемый в [Swart, Purcell, Kinnie, 2006], согласно которому работники интеллектуального труда определяются в каждой конкретной организации после обсуждения с ее менеджерами особенностей выполняемой ими работы. Таким образом, потенциальные респонденты для нашего исследования были выделены в каждой организации, принявшей в нем участие, в процессе обсуждения с ее руководителями или менеджерами по персоналу. Для того чтобы реализовать подобный подход к определению РИТ в организациях, а также потому, что мы планировали проведение массового опроса сотрудников в каждой компании, нам была необходима обширная поддержка со стороны высшего руководства.

Кроме того, для проверки гипотезы о том, что структура мотивов РИТ обладает какими-то особенностями, необходима была группа сравнения и нужно было включить в исследование и респондентов, относящихся к классической рабочей силе, — работников физического труда (РФТ). Соответственно, нам были нужны компании, в которых заняты и РИТ, и РФТ. При этом, поскольку группу РИТ, как отмечалось, однозначно определить сложно, постольку не менее сложно определить и «полярную» к ней группу, которая могла бы служить корректной группой сравнения. В современном мире сосуществуют разнообразные типы работ, которые в разной степени совмещают в себе физические и интеллектуальные усилия, творческие и рутинные задачи и т. д. Для упрощения и наглядности нашего анализа мы решили выбрать в качестве группы сравнения сотрудников, выполняющих преимущественно физическую рутинную исполнительскую работу и, таким образом, являющихся «полярной» группой по отношению к рассматриваемым РИТ.



Для того чтобы отобрать необходимые нам категории сотрудников и обеспечить поддержку высшего руководства, была использована выборка, взятая по соображениям удобства (*convenience sampling*). Несомненно, такой подход к формированию выборки накладывает существенные ограничения на интерпретацию и широту применимости результатов. Однако, на наш взгляд, учитывая сложность доступа к российским компаниям для исследователей, он может быть использован в качестве первого шага для изучения столь сложного и неоднозначно определяемого феномена. Таким образом, в результате переговоров семь организаций согласились принять участие в нашем исследовании.

Все компании-участники — малые и средние российские компании с частным капиталом, с численностью сотрудников от 20 до 500 человек. Пять компаний представляют различные интеллектуально емкие отрасли и производят нематериальный продукт: две — занимаются управленческим консалтингом, две — работают в сфере инжиниринга и одна — в сфере разработки программного обеспечения. Все респонденты из этих компаний относятся к группе работников интеллектуального труда. Шестая компания является холдингом, в рамках которого есть бизнес-единицы, производящие как нематериальный (НИОКР и продажи), так и материальный продукт (производство и строительство). Соответственно, респонденты из первой группы бизнес-единиц были отнесены нами к работникам интеллектуального труда, а из второй — к группе сравнения. Респонденты из седьмой компании, работающей в сфере производства строительных материалов, также были отнесены к группе сравнения.

Респонденты, относящиеся к группе РИТ, были приглашены принять участие в исследовании с помощью рассылки по электронной почте, которая содержала краткое пояснительное письмо и ссылку на страницу в сети Интернет, где была расположена

интерактивная форма. Такой подход позволил гарантировать анонимность ответов и привлечь наибольшее количество респондентов, вне зависимости от их рабочего графика. Респонденты контрольной группы, РФТ, были опрошены с помощью традиционных письменных анкет, при этом процедура сбора анкет была организована таким образом, чтобы также обеспечить анонимность ответов. На наш взгляд, анонимность респондентов является важным фактором в исследованиях подобного рода, так как позволяет гарантировать, что ответы отражают действительное отношение индивида, а не его представление о том, какие ответы хотело бы видеть руководство.

Всего в рамках исследования было собрано 216 анкет, из них 162 (75%) — от работников интеллектуального труда и 54 (25%) — от работников физического труда. На вопросы анализируемого нами блока ответили (в зависимости от вопроса) 180–216 респондентов. В анкетировании приняло участие 40,4% женщин и 59,6% мужчин (при этом в группах работников интеллектуального и физического труда соотношение мужчин и женщин было примерно одинаковым). Наибольшее число респондентов относится к возрастным группам 20–24 и 25–29 лет (в сумме — 46% РФТ и 53% РИТ). В целом выборка работников физического труда несколько старше выборки работников интеллектуального труда, однако эти различия не очень существенны.

## **РЕЗУЛЬТАТЫ АНАЛИЗА ДАННЫХ: ФАКТОРЫ МОТИВАЦИИ РАБОТНИКОВ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО ТРУДА**

Обсудим результаты проверки наших гипотез, полученные на основе анализа собранных данных. Для наибольшей наглядности представления результатов мы отсортировали мотивы в приводимых далее таблицах и рисунках одинаковым образом,

Таблица 2

## Значимость отдельных факторов выбора работы для РИТ и РФТ

Факторы выбора работы	Уровень значимости	Статистически достоверное различие между РИТ и РФТ	Значимость фактора для РИТ по сравнению с РФТ
Материальное вознаграждение (1_мат)	0,005	++	Меньше
Стабильность трудоустройства (2_стаб)	0,021	++	Меньше
Хорошие отношения в коллективе (3_прич)	0,059	+/-	Меньше
Признание в коллективе (4_призн)	0,054	+/-	Меньше
Возможность профессиональной самореализации, профессионального развития (5_самр)	0,556	–	Нет различий

## Примечания:

- ++ — статистически достоверное различие обнаружено;
- +/- — различие обнаружено на уровне статистической тенденции;
- — статистически достоверного различия не обнаружено.

в соответствии со структурой мотивов, изложенной в табл. 1.

Сначала мы сравнили значимость для работников интеллектуального и физического труда отдельных факторов мотивации, включенных в нашу анкету. Напомним, мы пытались оценить три разных аспекта мотивации — мотивации привлечения в компанию (факторы выбора работы), мотивации удержания (мы измеряли ее от обратного, через факторы, подталкивающие к смене работы) и мотивации интенсификации деятельности.

Проанализируем указанные аспекты по отдельности, каждый раз проходя три этапа.

- 1) Сначала каждый из пяти мотивов изучается независимо и анализируется, есть ли различия в значимости для двух групп респондентов отдельных мотивов в рамках данного аспекта мотивации.

Затем мы анализируем структуру мотивов, т. е. все пять предложенных мотивов во взаимодействии, и пытаемся понять:

- 2) какова эта структура для каждой из двух групп респондентов, т. е. какой фактор (мотив) наиболее значим для ее представителей;
- 3) есть ли статистически значимые различия между структурами мотивов РИТ и РФТ.

Обратимся сперва к вопросу о факторах выбора работы. Результаты дисперсионного анализа, представленные в табл. 2, показывают, что мотивы, связанные с материальным благополучием (1\_мат) и стабильностью (2\_стаб), оказались для работников интеллектуального труда менее значимы при выборе места работы, чем для работников физического труда. Мотивы, связанные с причастностью к группе (3\_прич) и признанием (4\_призн), также оказались для них менее значимы, однако только на уровне статистической тенденции. Интересно, что именно в связи с мотивом самореализации, который обычно приписывается РИТ как особенно актуальный для них, существенных различий между группами не найдено.

Обратимся теперь к анализу структуры мотивов выбора работы, которая наглядно представлена на рис. 1. На данном рисунке отображены оцененные маргинальные средние значимости мотивов для обеих подгрупп респондентов. Обе группы респондентов имеют схожие профили значимости разных факторов — среди как РИТ, так и РФТ наибольшую оценку получил фактор материального вознаграждения. Визуально существенное различие мы видим только относительно фактора возможности самореализации — для РИТ

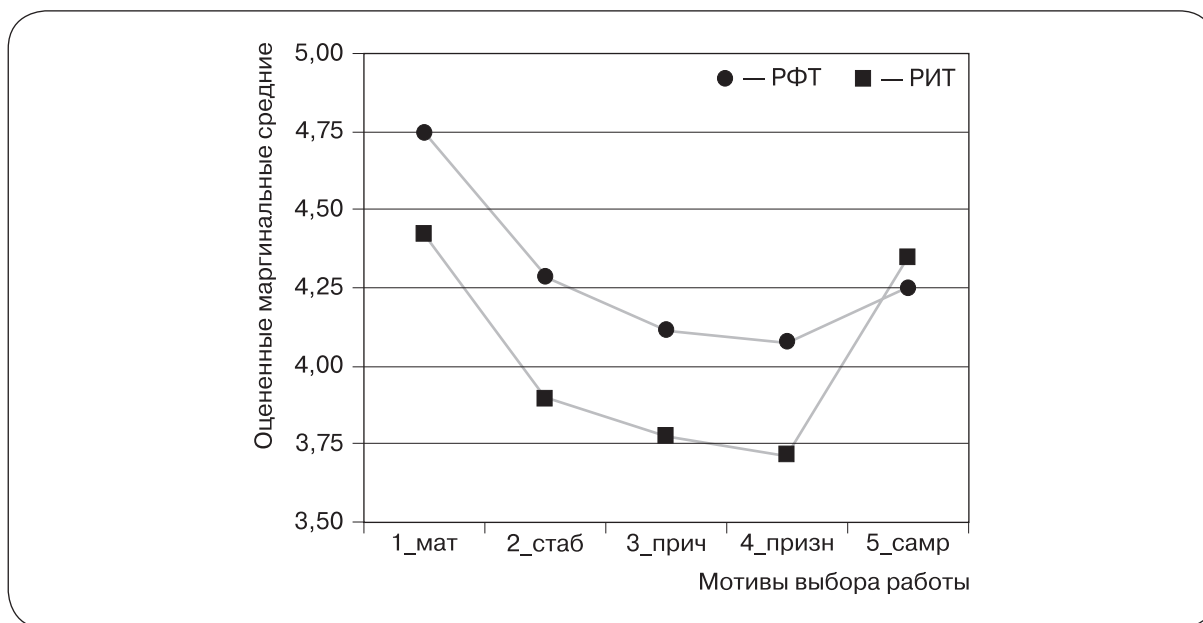


Рис. 1. Сравнительная значимость разных мотивов выбора работы для РИТ и РФТ

он получил вторую по значимости и очень близкую к «лидеру» (материальному вознаграждению) оценку, в то время как для РФТ этот фактор оказался гораздо менее значим. При этом результаты дисперсионного анализа показали, что данные профили (структуры мотивов) различаются на уровне статистической тенденции.

Обратимся теперь к факторам, способным подтолкнуть респондента к смене работы. Как мы видим из табл. 3, при рассмотрении каждого из пяти мотивов по отдельности обнаружено, что мотив, связанный с самореализацией, имеет для РИТ относительно большее, а фактор, связанный со стабильностью, — относительно меньшее значение, чем для РФТ.

Сравнительный анализ структур мотивов смены работы, представленный на рис. 2, показал, что они существенно различны для РИТ и РФТ (по результатам дисперсионного анализа, различия статистически достоверны). Мотив материальной обеспеченности является наиболее значимым для обеих групп респондентов, однако для РИТ мотив самореализации опять занял вторую и очень близкую к «лидеру» позицию, в то

время как для РФТ он занимает вообще последнее место в иерархии.

И наконец, рассмотрим мотивы интенсификации деятельности. Как мы видим из табл. 4, при анализе факторов мотивации по отдельности, факторы материального благополучия, стабильности и признания оказались статистически достоверно менее значимы для РИТ, чем для РФТ.

Рассматривая кривые структур мотивов интенсификации деятельности, представленные на рис. 3 (по результатам дисперсионного анализа различия между этими структурами мотивов статистически достоверны), можно увидеть, что если для РИТ мотив самореализации лидирует с существенным отрывом, за ним следует мотив признания и на третьем месте находится мотив материального благополучия, то для РФТ оказались практически равнозначными мотивы материального благополучия (который имеет наибольший вес), стабильности и самореализации.

Далее мы провели анализ агрегированной структуры мотивов обеих подгрупп респондентов. Как было описано выше, наш опросник измерял значимость пяти

Таблица 3

## Значимость отдельных факторов смены работы для РИТ и РФТ

Факторы смены работы	Уровень значимости	Статистически достоверное различие между РИТ и РФТ	Значимость фактора для РИТ по сравнению с РФТ
Материальное вознаграждение (1_мат)	0,539	–	Нет различий
Стабильность трудоустройства (2_стаб)	0,021	++	Меньше
Хорошие отношения в коллективе (3_прич)	0,841	–	Нет различий
Признание в коллективе (4_призн)	0,432	–	Нет различий
Возможность профессиональной самореализации, профессионального развития (5_самр)	0,002	++	Больше

Примечания:

- ++ — статистически достоверное различие обнаружено;
- — статистически достоверное различие не обнаружено.

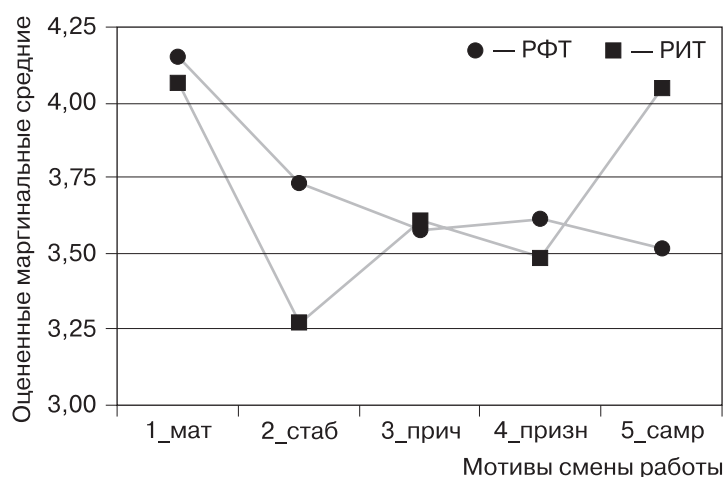


Рис. 2. Сравнительная значимость разных мотивов смены работы для РИТ и РФТ

выбранных мотивов в трех разных ситуациях — выбора места работы, интенсификации усилий на текущем месте работы и ухода из компании. Факторный анализ методом главных компонент показал, что вопросы анкеты, отражающие разные ситуации, группируются в пять значимых факторов, соответствующих мотивам, заложенным в основу нашего опросника. Таким образом, это удостоверяет, что разработанные нами вопросы корректно отражают те пять факторов мотивации, которые мы закладывали в наше исследование.

Оперируя пятью выделенными факторами как агрегированными измерителями пяти мотивов в рамках нашей модели (табл. 1), мы обратились к проверке предложенной гипотезы, чтобы увидеть, есть ли между работниками интеллектуального и работниками физического труда статистически значимые различия в значимости одних мотивов по сравнению с другими. Результаты этого анализа представлены в табл. 5.

Как видно из табл. 5, две рассматриваемые нами группы — работники интеллектуального и работники физического тру-

Таблица 4

## Значимость отдельных факторов интенсификации деятельности для РИТ и РФТ

Факторы интенсификации деятельности	Уровень значимости	Статистически достоверное различие между РИТ и РФТ	Значимость фактора для РИТ по сравнению с РФТ
Материальное вознаграждение (1_мат)	0,016	++	Меньше
Стабильность трудоустройства (2_стаб)	0,002	++	Меньше
Хорошие отношения в коллективе (3_прич)	0,003	++	Меньше
Признание в коллективе (4_призн)	0,800	—	Нет различий
Возможность профессиональной самореализации, профессионального развития (5_самр)	0,630	—	Нет различий

## Примечания:

- ++ — статистически достоверное различие обнаружено;  
 — — статистически достоверное различие не обнаружено.

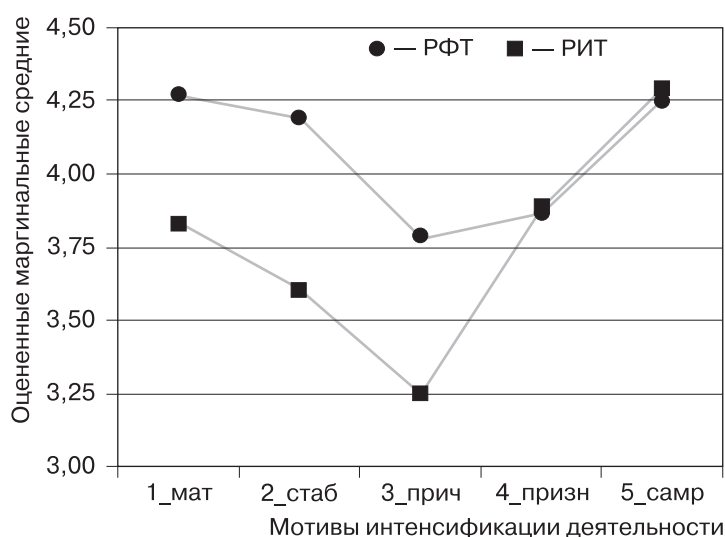


Рис. 3. Сравнительная значимость разных мотивов интенсификации деятельности для РИТ и РФТ

да — статистически достоверно различаются по значимости для них трех мотивов в рамках нашей модели — мотива стабильности, мотива самореализации и мотива материального благополучия (табл. 5). Эти различия продемонстрированы в табл. 6.

Из табл. 6 мы видим, что для работников интеллектуального труда по сравнению с работниками физического труда статистически достоверно *менее* значимы мотивы стабильности и материального благополучия и *более* значим мотив самореа-

лизации. Более наглядно данный результат представлен на рис. 4.

Из рис. 4 мы видим, что агрегированные структуры мотивов РИТ и РФТ существенно различаются. «Профиль» работников физического труда достаточно близок к классическому представлению о структуре мотивов индивида по Маслоу [Маслоу, 2003]. Первичные мотивы имеют существенно бóльшую значимость по сравнению со вторичными (о подобном структурировании мотивов см.: [Хлюнева, Звезденков,



Таблица 5

## Значимость различий в мотивах для двух групп респондентов

№	Мотив	t-критерий равенства средних	Двусторонняя значимость
1	Материальное благополучие (фактор 4)	2,218694528	0,028
2	Стабильность (фактор 2)	2,66649984	0,008
3	Причастность к группе (фактор 1)	1,778752647	0,077
4	Социальное признание (фактор 5)	0,401027436	0,689
5	Самореализация (фактор 3)	–2,282192642	0,024

Примечание: выделены мотивы, по которым присутствуют статистически значимые различия между группами РИТ и РФТ.

Таблица 6

## Различия в мотивах для двух групп респондентов

	Мотив	Группа респондентов	N	Оцененные маргинальные средние
1	Материальное благополучие	РФТ	52	0,263
		РИТ	150	–0,091
2	Стабильность	РФТ	52	0,314
		РИТ	150	–0,109
3	Причастность к группе	РФТ	52	0,211
		РИТ	150	–0,073
4	Социальное признание	РФТ	52	0,048
		РИТ	150	–0,017
5	Самореализация	РФТ	52	–0,270
		РИТ	150	0,094

Верхоглазенко, 1998; Ильин, 2000]), и по мере продвижения к вершине пирамиды значимость мотивов падает. «Профиль» же работников интеллектуального труда имеет другой вектор — значимость мотивов постепенно повышается по направлению движения к вершине пирамиды.

Несколько «выбивается» из этой картины только мотив стабильности, который получил для РФТ наибольшую оценку, а для РИТ — наименьшую. Возможно, такой результат связан с тем, что базовые физиологические потребности респондентов нашей выборки уже в значительной степени удовлетворены, а также с погрешностью постановки мотива материального вознаграждения в самое «основание» пирамиды в рамках модели исследования.

На наш взгляд, интересен также разброс между оценками наиболее и наименее значимых мотивов: для РФТ он существенно

больше, чем для РИТ. В то время как для РФТ мотив самореализации является существенно менее значимым по сравнению с первичными мотивами (материальное благополучие и стабильность), для РИТ он, хотя и получил максимальную оценку, не столь значительно отличается по значимости от других мотивов.

## ОБСУЖДЕНИЕ И ВЫВОДЫ

Подытоживая представленные результаты, можно сказать, что гипотеза относительно различий в значимости разных мотивов для работников интеллектуального и физического труда в целом подтвердилась. В рамках нашей выборки мы обнаружили статистически достоверные различия между структурами факторов мотивации РИТ и РФТ как при рассмотрении трех аспектов

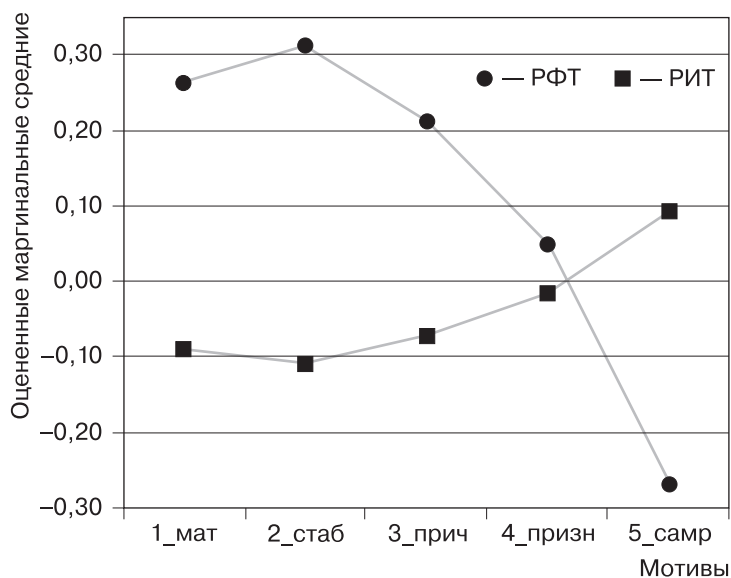


Рис. 4. Сравнительная значимость разных мотивов для РИТ и РИТ

мотивации — выбора работы, смены работы и интенсификации деятельности, — так и при анализе агрегированной структуры мотивов в целом.

Однако, если обратиться к конкретным мотивам, выдвинутая нами гипотеза подтвердилась по отношению к мотивам стабильности, материального благополучия и самореализации и не подтвердилась в отношении мотива признания — он оказался примерно одинаково значимым для обеих групп респондентов. Кроме того, в свете распространенного утверждения о том, что для работников интеллектуального труда значимы только мотивы признания и самореализации, хотелось бы отметить, что в рамках исследованной выборки мотив материального благополучия также оказался достаточно значимым для РИТ. Возможно, это связано с особенностями российской экономической среды и уровнем жизни, который не позволяет респондентам совершенно забыть о материальных аспектах мотивации.

Сопоставим полученные результаты с результатами других эмпирических исследований. Так, в исследовании сотрудников

налоговых органов, которых можно отнести к РИТ, выявлено, что мотивы самореализации и денежный заработок занимают практически одинаковое по значимости место (1-е место для 81,4 и 80% опрошенных соответственно) [Рогова, 2008], что практически совпадает с нашими результатами. В исследовании [Шкаратан, Инясевский, Любимова, 2008] отмечается, что для обеих групп респондентов («информационные работники» и «традиционные профессионалы») значимы нематериальные мотивы трудовой деятельности, в том числе мотивы признания и самореализации, однако ничего не сказано о материальной мотивации. Возможно, эти результаты обусловлены методикой исследования, которое проводилось через полуструктурированное интервью. В его рамках, во-первых, не задавались напрямую вопросы о денежном вознаграждении и, во-вторых, могло сработать желание произвести положительное впечатление на интервьюера, так как материальные мотивы, в особенности среди «традиционных профессионалов» (врачей, учителей), имеют определенное социальное табу.

Среди других работ, посвященных данной проблематике, наиболее интересно с точки зрения сравнения с полученными нами результатами исследование [Horwitz, Heng, Quazi, 2003], так как в нем рассматривались три группы стратегий управления персоналом — привлечение, мотивирование и удержание работников интеллектуального труда. Эти три группы стратегий можно сопоставить с тремя мотивационными ситуациями, которые были изучены в статье (выбор работы, интенсификация усилий на текущем месте, смена работы). Однако мы рассматривали их с точки зрения отдельного работника, а авторы [Horwitz, Heng, Quazi, 2003] — с позиции работодателя. Приступая к исследованию, мы предполагали, что мнения сотрудников могут не совпадать с видением ситуации работодателем. Сопоставляя полученные результаты с выводами работы [Horwitz, Heng, Quazi, 2003] (напрямую сравнить их невозможно, так как не все из упоминаемых этими авторами инструментов управления персоналом можно сравнить с мотивами, которые мы изучали в рамках своего исследования), интересно отметить, что полученные нами результаты могут объяснить различия, обнаруженные в ней между наиболее популярными и наиболее эффективными практиками управления РИТ. Так, наиболее эффективной стратегией *привлечения* работников интеллектуального труда, согласно [Horwitz, Heng, Quazi, 2003], оказалась конкурентоспособная оплата (т. е. находящаяся на уровне 25% самых высоких зарплат), которая не упоминалась в списке наиболее часто используемых — возможно, именно потому, что среди работодателей царит представление о том, что для работников данной группы финансовое вознаграждение не представляет особой значимости. Аналогичную картину мы видим и в спектре стратегий, направленных на мотивирование на текущей работе. В рейтинге среди наиболее популярных практик те, которые можно соотнести с удовлетворением мотива самореализации (получивше-

го в этой ситуации наибольшее значение в нашем исследовании), находятся только на четвертой позиции, а среди наиболее эффективных — на второй. Таким образом, можно предположить, что наиболее популярные стратегии, выявленные в [Horwitz, Heng, Quazi, 2003], отражают определенные заблуждения работодателей относительно факторов, которые мотивируют работников интеллектуального труда, в то время как выявленные ими наиболее эффективные стратегии можно в большей части соотнести с (и объяснить) результатами нашего исследования, отражающими фактическую картину этих мотивов.

Основной прикладной вывод проведенного исследования состоит в том, что для повышения эффективности управления работниками интеллектуального труда на практике полезно рассматривать ситуации выбора работы, ее смены и интенсификации усилий на текущем месте (т. е. с позиции работодателя, задачи привлечения, удержания и мотивирования) по отдельности, так как в каждом из этих случаев профиль наиболее значимых мотивов несколько отличается. Таким образом, менеджеры смогут сформулировать наборы практик, наиболее соответствующие каждой решаемой задаче. Для привлечения и удержания РИТ в организации наиболее эффективна комбинация практик, одновременно удовлетворяющая и потребности в самореализации, и материальные потребности. А вот для интенсификации усилий на текущем месте наиболее значимы именно возможности самореализации, подкрепленные также соответствующим признанием со стороны руководства и коллег.

### **Ограничения данного исследования и направления будущих исследований**

Проведенное исследование также не лишено определенных ограничений. С одной стороны, их необходимо учитывать при интерпретации полученных результатов, а с другой — они обозначают направления

будущих исследований в данной области. Остановимся на них подробнее.

Основным ограничением, на наш взгляд, является модель исследования, в основу которой положено всего пять мотивов, связанных с трудовой деятельностью. Подобный подход был выбран с учетом ключевых тем, выявленных при анализе литературы по рассматриваемой проблематике, как было показано в начале статьи, а также с учетом ресурсных ограничений нашего исследовательского проекта. Однако, несомненно, он является существенным упрощением реальности, где структура мотивов индивида представляет собой комплексную и многогранную систему (см., напр.: [Ильин, 2000]). Одним из дальнейших направлений исследования может быть рассмотрение более широкого спектра мотивов, например, трех групп: (1) внутренних, (2) внешних положительных и (3) внешних отрицательных мотивов [Ryan, Deci, 2000; Osterloh, Frost, Frey, 2002].

Еще одно ограничение связано с формированием выборки по соображениям удобства (*convenience sampling*), а также с не очень большим размером выборки в целом (в особенности для группы сравнения). Проведение аналогичных исследований на базе большей по размеру выборки из более широкого круга отраслей позволит сделать более обоснованные выводы.

Другое ограничение данного исследования проявляется в том, что, по природе статистического исследования, выявленные тенденции характеризуют выборку в целом, однако могут не выполняться для конкретного отдельного индивида. Иными словами, было бы некорректно предполагать, что у каждого работника интеллектуального труда структура мотивов совпадает с результатами нашего исследования. В идеальной ситуации руководитель должен стараться понять индивидуальную структуру мотивов отдельного сотрудника и затем использовать именно те методы привлечения, удержания и повышения эффективности труда, которые ему подходят.

Однако в реальности руководитель сталкивается с целым рядом ограничений. Во-первых, чем больше размер организации, тем больше ресурсов (временных и интеллектуальных) требуется для поддержания индивидуально ориентированной системы работы с персоналом. Во-вторых, развитие такой системы ограничивается необходимостью поддержания внутренней справедливости вознаграждения (см., напр.: [Монди, Ноу, Премо, 2004]). В-третьих, когда речь идет о привлечении сотрудников в организацию, на первых этапах этого процесса руководитель работает не с отдельными индивидами, а с «черным ящиком» спектра потенциальных кандидатов, которые еще не вступали в контакт с организацией, и, соответственно, не имеет возможности адаптировать инструментарий привлечения сотрудников к конкретному индивиду. Поэтому на практике организации обычно формируют общие принципы управления персоналом, единые для основных групп сотрудников, закладывая в эту систему лишь некоторые гибкие элементы.

На наш взгляд, представленные выводы могут быть использованы при разработке общей системы управления работниками интеллектуального труда, однако при принятии индивидуальных решений, несомненно, должны рассматриваться особенности отдельных индивидов. Подытоживая, хотелось бы подчеркнуть, что данные результаты представляют собой только первый шаг в изучении особенностей мотивации работников интеллектуального труда. Так, например, на наш взгляд, серьезным препятствием на пути дальнейшего развития теории и практики в сфере мотивации РИТ является распространенное в литературе рассмотрение этих работников как гомогенной группы с практически одинаковыми потребностями всех ее членов. Данный тезис является существенным упрощением реальной ситуации, что значительно сужает практическую применимость разработанных на его основе советов для практиков. Мы предполагаем,

что на практике можно выделить разные типы РИТ, и не исключено, что иерархия мотивов и ключевые факторы поведения в организации этих типов работников интеллектуального труда будут различными. Мы считаем, что для разработки более подробных рекомендаций по мотивации РИТ необходимо сегментировать эту группу (см., напр.: [Lee, Maurer, 1997; Davenport, 2005; Ramirez, Steudel, 2008]). В развитие данного тезиса можно предположить, что значимость тех или иных мотивов будет изменяться в зависимости от социодемографических характеристик работника интеллектуального труда, а также от особенностей интеллектуальной работы, выполняемой работником.

Попробуем развернуть эти гипотезы относительно мотива самореализации, поскольку именно он традиционно находится в центре обсуждения мотивации работников интеллектуального труда. Например, можно предположить, что значимость этого мотива в рамках группы РИТ будет выше для респондентов: (1) мужского пола; (2) относительно более молодого возраста;

(3) имеющих относительно более высокий уровень дохода; (4) не являющихся основным кормильцем своей семьи или живущих самостоятельно. Если разделять интеллектуальную работу на связанную в основном с созданием знаний и связанную в основном с использованием имеющихся знаний [Вальтух, 1996; Михнева, 2001; Davenport, 2005], то можно предположить, что мотив самореализации будет более значим для тех работников, чья деятельность в первую очередь связана с созданием знаний. Если же разделять интеллектуальную работу на выполняемую преимущественно независимо и выполняемую в тесном сотрудничестве с коллегами [Davenport, 2005], можно предположить, что для работников, занятых в последней, будут относительно более значимы мотивы причастности и признания. На наш взгляд, проверка данных гипотез позволит глубже понять особенности мотивов работников интеллектуального труда и, соответственно, сформулировать более эффективные с прикладной точки зрения рекомендации для руководителей по управлению данной группой.

## Приложение

### АНКЕТА

1. При выборе *идеального места работы* насколько важными для Вас будут следующие факторы? Оцените, пожалуйста, значимость для Вас каждого из перечисленных ниже факторов по пятибалльной шкале, где 5 — очень высокая значимость, 1 — нулевая значимость:

Значимость фактора	
	Возможность иметь теплые рабочие отношения в коллективе
	Возможность научиться чему-то новому или создать нечто новое в процессе/результате выполнения этой работы
	Заработная плата, позволяющая Вам не беспокоиться о пропитании Вас и Вашей семьи
	Стабильность Вашего трудоустройства (его потенциальная долгосрочность)
	Признание новыми коллегами и руководством Ваших достижений

2. При прочих достаточно позитивных условиях какие причины из перечисленных ниже могут оказаться решающими и подтолкнуть Вас к смене работы? Оцените, пожалуйста, значимость для Вас каждой из перечисленных ниже причин по пятибалльной шкале, где 5 — очень высокая значимость, 1 — нулевая значимость:



Значимость фактора	
	Недостаточно высокая, на Ваш взгляд, заработная плата
	Невозможность установить хорошие деловые отношения с коллегами
	Недостаточная реализация Вашего профессионального потенциала
	Неуверенность в стабильности Вашего трудоустройства
	Отсутствие признания Ваших заслуг руководством компании

3. Что больше всего мотивирует Вас прилагать максимальные усилия в той работе, которую Вы выполняете? Оцените, пожалуйста, значимость для Вас каждого из перечисленных ниже факторов по пятибалльной шкале, где 5 — очень высокая значимость, 1 — нулевая значимость:

Значимость фактора	
	Возможность профессионального роста в процессе выполнения данной работы
	Возможность приобрести статус профессионала в глазах других, признание Ваших заслуг
	Понимание того, что благодаря этим усилиям Вы обеспечиваете себе стабильное трудоустройство
	Понимание того, что это будет способствовать установлению хороших отношений с Вашими коллегами
	Возможность получить премию по результатам работы

## ЛИТЕРАТУРА

- Андреева Т. Е. 2007. Работник интеллектуального труда: подход к определению. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Серия Менеджмент* (4): 32–49.
- Вальтух К. К. 1996. *Информационная теория стоимости*. Новосибирск: Наука, Сибирская издательская фирма РАН.
- Галажинский Э. В. 2006. Психологические основания изучения полноты и качества процессов самореализации личности. *Сибирский психологический журнал* (24): 70–76.
- Завьялова Е. К., Денисов А. Ф. 2008. Особенности управления персоналом интеллектуально-емких компаний. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Серия Психология. Социология. Педагогика* (4): 381–399.
- Зубова Л. Г. 1998. *Ценности и мотивация научного труда*. М.: ЦИСН.
- Ильин Е. П. 2000. *Мотивация и мотивы*. СПб.: Питер.
- Иноземцев В. Л. 2000а. Информационная экономика и трансформация собственности. *Финансист* (7): 49–51.
- Иноземцев В. Л. 2000б. *Современное постиндустриальное общество: природа, противоречия, перспективы*. М.: Логос.
- Иноземцев В. Л. 2000в. Класс интеллектуалов в постиндустриальном обществе. *Социологические исследования* (6): 67–77.
- Коростылева Л. А. 2000. Уровни самореализации личности. В: *Психологические проблемы самореализации личности*. Вып. 4. СПб.
- Кочеткова А. 2005. Мотивация творческого персонала. *Бизнес-журнал* (24). <http://offline.business-magazine.ru/>
- Маслоу А. 2003. *Мотивация и личность*. 3-е изд. СПб.: Питер.
- Михнева С. Г. 2001. *Рынок труда: методологические и теоретические основы познания (системно-эволюционный подход)*. Волгоград: Волгоградский государственный технический университет.
- Монди У. Р., Ноу Р. М., Премо Ш. Р. 2004. *Управление персоналом*. Пер. с англ. СПб.: Издат. дом «Нева».

- Рогова Г. И. 2008. Влияние мотивации специалиста на результативность труда и уровень профессионального развития. *Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России* (4): 229–232.
- Хлюнева М. В., Звезденков А. А., Верхоглазенко В. Н. 1998. Пирамида Маслоу плюс или когда бесспорное стало сомнительным. *Менеджмент в России и за рубежом* (5): 23–27.
- Шкаратан О. И., Инясевский С. А., Любимова Т. С. 2008. Новый средний класс и информациональные работники на российском рынке труда. *Общественные науки и современность* (1): 5–27.
- Ярошевский М. Г. 1971. О внешней и внутренней мотивации научного творчества. В сб.: Ярошевский М. Г. (ред.). *Проблемы научного творчества в современной психологии*. М.: Наука; 204–224.
- Bartol K. M., Williamson I. O., Langa G. A. 2006. Gender and professional commitment among IT professionals: The special case of female newcomers to organizations. In: McGrath C. J., Aspray W. (eds.). *Women and Information Technology: Research on Under-Representation*. MIT Press.
- Becker B., Gerhart B. 1996. The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal* 39 (4): 779–801.
- Benson J., Brown M. 2007. Knowledge workers: What keeps them committed; what turns them away. *Work, Employment & Society* 21 (1): 121–141.
- Blackler F. 1995. Knowledge, knowledge work and organizations: An overview and interpretation. *Organization Studies* 16 (6): 1020–1046.
- Brelade S., Harman C. 2003. Knowledge workers want to reap rewards. *Strategic HR Review* 2 (2): 18–21.
- Brenner P. M. 1999. Motivating knowledge workers: The role of the workplace. *Quality Progress* 32 (1): 33–37.
- Darr A., Warhurst C. 2008. Assumptions, assertions and the need for evidence: Debating debates about knowledge workers. *Current Sociology* 56 (1): 25–45.
- Davenport T. H. 2005. *Thinking for a Living: How to Get Better Performances And Results from Knowledge Workers*. Harvard Business School Press: Boston, MA.
- Drucker P. F. 1959. *The Landmarks of Tomorrow*. Heinemann: London.
- Drucker P. F. 1999. Knowledge-worker productivity: The biggest challenge. *California Management Review* 41 (2): 79–94.
- Drucker P. F. 2002. *Managing in the Next Society*. Butterworth Heinemann: Oxford.
- Dunkin R. 2003. Motivating knowledge workers: Lessons to and from the corporate sector. *Higher Education Management & Policy* 15 (3): 41–49.
- Fleming P., Harley B., Sewell G. 2004. A little knowledge is a dangerous thing: Getting below the surface of the growth of 'knowledge work' in Australia. *Work, Employment and Society* 18 (4): 725–747.
- Flood P. C., Turner T., Ramamoorthy N., Pearson J. 2001. Causes and consequences of psychological contracts among knowledge workers in the high technology and financial services industries. *International Journal of Human Resource Management* 12 (7): 1152–1165.
- Grant R. M. 1996. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal* 17 (Winter special issue): 109–122.
- Hendriks P., Sousa C. 2006. Motivation for knowledge work. In: Schwartz D. G. (ed.). *Encyclopedia of Knowledge Management*. Idea Group Publishing: Hershey, PA; 656–664.
- Hislop D. 2008. Conceptualizing knowledge work utilizing skill and knowledge-based concepts: The case of some consultants and aervice engineers. *Management Learning* 39 (5): 579–596.
- Horwitz F. M., Heng C. T., Quazi H. A. 2003. Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers. *Human Resource Management Journal* 13 (4): 23–44.
- Horwitz F. M., Heng C. T., Qiazhi H. A., Nonkwelo C., Roditi D., van Eck P. 2006. Hu-

- man resource strategies for managing knowledge workers: An Afro-Asian comparative analysis. *International Journal of Human Resource Management* 17 (5): 775–811.
- Johnson R. A., Hill W. A. 1963. Management's dilemma — professional employee. *California Management Review* 5 (3): 37–46.
- Joseph R. 2005. The knowledge worker: A metaphor in search of a meaning? In: Rooney D., Hearn G., Ninan A. (eds.). *Handbook on the Knowledge Economy*. Edward Elgar Publishing: Cheltenham; 245–254.
- Kelloway K., Barling J. 2000. Knowledge work as organizational behaviour. *International Journal of Management Reviews* 2 (3): 287–304.
- Kubo I., Saka A. 2002. An inquiry into the motivations of knowledge workers in the Japanese financial industry. *Journal of Knowledge Management* 6 (3): 262–271.
- Lee T. W., Maurer S. D. 1997. The retention of knowledge workers with the unfolding model of voluntary turnover. *Human Resource Management Review* 7 (3): 247–275.
- Manolopoulos D. 2006. What motivates R&D professionals? Evidence from decentralized laboratories in Greece. *International Journal of Human Resource Management* 17 (4): 616–647.
- Marks A., Baldry C. 2009. Stuck in the middle with who? The class identity of knowledge workers. *Work, Employment & Society* 23 (1): 49–65.
- May T. Y.-M., Korczynski M., Frenkel S. J. 2002. Organizational and occupational commitment: Knowledge workers in large corporations. *Journal of Management Studies* 39 (6): 775–801.
- Miller D. B. 1977. How to improve the performance and productivity of the knowledge worker. *Organizational Dynamics* 5 (3): 62–80.
- Miller R. 2002. Motivating and managing knowledge workers. *KM Review* 5 (1): 16–20.
- Mollenhoff D. V. 1977. How to measure work by professionals. *Management Review* 66 (11): 39–43.
- Nonaka I. 1991. The knowledge-creating company. *Harvard Business Review* 69 (6): 96–104.
- Osterloh M., Frost J., Frey B. S. 2002. The dynamics of motivation in new organizational forms. *International Journal of the Economics of Business* 9 (1): 61–77.
- Paton S. 2009. Cutting through the confusion of contemporary work. *Journal of Knowledge Management* 13 (1): 88–97.
- Pyöriä P. 2005. The concept of knowledge work revisited. *Journal of Knowledge Management* 9 (3): 116–127.
- Rajan A., Lank E., Chapple K. 1998. *Good Practices in Knowledge Creation and Exchange*. Create: Tunbridge Wells.
- Romer P. M., Kurtzman J. 2004. The knowledge economy. In: Holsapple C. W. (ed.). *Handbook on Knowledge Management. Vol. 1: Knowledge Matters*. Springer: N. Y.; 73–87.
- Ramirez Y. W., Nembhardt D. A. 2004. Measuring knowledge worker productivity. *Journal of Intellectual Capital* 5 (4): 602–628.
- Ramirez Y. W., Steudel H. J. 2008. Measuring knowledge work: The knowledge work quantification framework. *Journal of Intellectual Capital* 9 (4): 564–584.
- Ryan R. M., Deci E. L. 2000. Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology* 25 (1): 54–67.
- Scarbrough H. 1999. Knowledge as work: Conflicts in the management of knowledge workers. *Technology Analysis & Strategic Management* 11 (1): 5–16.
- Schultze U. 2003. On knowledge work. In: Holsapple C. W. (ed.). *Handbook on Knowledge Management*. Springer: N. Y.; 43–58.
- Sewell G. 2005. Nice work? Rethinking managerial control in an era of knowledge work. *Organization* 12 (5): 685–704.
- Starbuck W. H. 1997. Learning by knowledge-intensive firms. In: Prusak L. (ed.). *Knowledge in Organizations*. Butterworth-Heinemann; 147–176.
- Swart J., Purcell J., Kinnie N. 2006. *Knowledge Work and New Organizational Forms*:

- HRM Challenge*. University of Bath Working paper No. 05.
- Tampoe M. 1993. Motivating knowledge workers—the challenge for the 1990s. *Long Range Planning* **26** (3): 49–55.
- Thomas B. E., Baron J. P. 1994. *Evaluating Knowledge Worker Productivity: Literature Review*. USACERL Interim Report. FF-94/27. <http://www.cecer.army.mil/kws/tltoc.htm>
- Thompson M., Heron P. 2005. The difference a manager can make: Organizational justice and knowledge worker commitment. *International Journal of Human Resource Management* **16** (3): 383–404.
- Timonen H., Paloheimo K.-S. 2008. The emergence and diffusion of the concept of knowledge work. *Electronic Journal of Knowledge Management* **6** (2): 177–190.
- Tsoukas H., Vladimirov E. 2001. What is organizational knowledge? *Journal of Management Studies* **38** (7): 973–993.
- Wuthnow R., Shrum W. 1983. Knowledge workers as a «new class». *Work & Occupations* **10** (4): 471–487.

Статья поступила в редакцию  
8 февраля 2010 г.